

# 年度経営計画

平成31年度

 岩手県信用保証協会



# 1 経営方針

## (1) 業務環境

### ア 岩手県の景気動向

県内経済の状況は、個人消費ではスーパー、コンビニエンスストア等で飲食料品の売上が好調となっていることから、全体では回復傾向にある。生産活動においては、海外需要に落ち着きが見られるものの国内の設備投資需要に広がりが見られることから堅調に推移している。

また、電子部品・デバイスは車載向け需要が引き続き増加していること等から持ち直しており、全体としては緩やかに回復しているとみられる。雇用情勢においては、新規求人数が宿泊・サービス業等で増加し前年を上回っていること等から、有効求人倍率は高水準で推移している。これらの状況から県内経済全体としては、全国の景気が緩やかに拡大することに呼応し、回復基調にあるものと見られる。

### イ 中小企業を取巻く環境

県内の企業倒産は、現在のところ、件数、負債総額とも前年に引続き低い水準で推移し、東北全体でも同様の傾向ではあるものの建設業では復興需要の一巡を背景に倒産が増加しており、当県においても東日本大震災津波や平成28年台風10号災害の復旧・復興関連工事の進捗に伴い公共投資が減少することから、今後影響を受ける企業が出てくるものと予想される。

また、消費税増税の影響による節約志向の広がりに対する懸念もあり、中小企業を取巻く環境は厳しく、予断を許さない状況にある。

## (2) 業務運営方針

当協会は、中期事業計画（平成30年度～平成32年度）において、中期ビジョンを「私たちが必要としている中小企業とともに歩む課題解決のパートナーになります。」と定め、基本方針を「中小企業本位×役割と責任の自覚」と位置づけた。

企業のライフステージの様々な局面において変動する課題を的確に捉え、解決に向けて取り組んでいくために、金融機関や各支援機関と今まで以上に連携し、当協会に求められる役割を実践していくことで、県内中小企業、小規模事業者の持続的な発展を支えていくものである。

また、信用補完制度に関連する法律が昨年度改正されたことに伴い、地域金融機関と一層連携して経営支援を推進する。

## 2 重点課題

### 【保証部門】

#### (1) 現状認識

県内経済は、緩やかな回復の動きにあるというものの、震災復興需要のピークアウトにより公共工事が減少基調にあることや、依然として秋刀魚、秋鮭等主要魚種の漁獲数量が震災前と比較し低水準であることから、当県基幹産業の先行き景況感は厳しく、県内中小企業を取巻く環境は全般的に楽観できない状況にある。

また、東日本大震災後9年目を迎える中、沿岸部被災地の街づくり事業における宅地造成区画工事は完成に近づいているものの、仮設店舗・施設において営業継続中である本設移行予定の被災事業者数が200先を超えることや、復興需要の一巡及び人口減少による被災地域の景況悪化等から、引続き被災企業に対する適時適切なきめ細かい支援が必要である。

以上の現状認識のもと、当協会は、地域金融機関と連携しながら企業の事業実態を把握し、改善の可能性や将来性に最大限着目したうえで積極的な信用保証を提供し、県内中小企業の持続的発展や成長を支えるため、次に掲げる具体的な課題に取り組む。

#### (2) 具体的な課題

##### ア 積極的な信用保証

- (ア) 金融機関と連携した必要十分な信用供与
- (イ) 魅力ある保証制度の創設
- (ウ) 金融機関との協調、信頼関係の維持・強化
- (エ) ニーズに応えるためのプロセス等の見直し
- (オ) 職員の目利き力強化

##### イ 東日本大震災や台風等により被災した中小企業の復旧・復興支援

- (ア) 被災した企業への支援活動の継続
- (イ) 金融機関や商工団体等中小企業支援機関との連携支援

#### (3) 課題解決のための方策

##### ア 積極的な信用保証

(ア) 金融機関と連携した必要十分な信用供与

資金調達が困難な局面にある中小企業に対し、金融機関と連携して企業の改善の可能性や将来性に最大限着目し、「連携支援協調パッケージ」（以下「協調パッケージ」という。）による取扱を推進する。また、その際、同時利用することで資金繰りの安定性が更に高まる短期継続型保証「5ing」の活用を積極的に提案し、長短バランスの改善を図りながら必要十分な資金を提供できるようにサポートする。

(イ) 魅力ある保証制度の創設

それぞれの地域において抱える課題について各地方公共団体等と情報交換を行い、連携して課題解決と地域経済活性化に寄与する制度の創設・拡充に取り組む。

(ウ) 金融機関との協調、信頼関係の維持・強化

- a 金融機関に対し、引続き協調パッケージによる連携支援の必要性を説明し、活用の推進を図るとともに、協調パッケージに対する要望等を収集しながら必要に応じて一部見直しについて検討する。
- b より強固な金融機関との信頼関係を構築するため、日頃からの対話を重視し、勉強会や研修会における情報交換等により中小企業支援に係る認識の共有化を図り、相互理解により協働した案件の実績の積み重ねに取り組む。

(エ) ニーズに応えるためのプロセス等の見直し

保証決定に至るプロセス等を見直し、保証審査の効率化を図る。

(オ) 職員の目利き力強化

積極的に信用保証を推進するうえで必要な目利き力を強化するため、外部講師による研修会を実施する。

イ 東日本大震災や台風等により被災した中小企業の復旧・復興支援

(ア) 被災した企業への支援活動の継続

債権買取先等被災企業の中で計画を下回っている先については定期的に訪問し、解決すべき経営課題を共有するとともに有効な経営支援ツールを活用しながらサポートを実行する。

また、債権買取先でエグジットファイナンスを希望する企業に対しては最適な再生に寄与するよう努め、迅速かつ積極的に支援する。

(イ) 金融機関や商工団体等中小企業支援機関との連携支援

金融機関及び被災地商工団体と被災企業の本設移行に係る情報を共有し、専門家派遣による事業計画策定や資金調達に係るサポー

トを積極的に展開する。

## 【経営支援部門】

### (1) 現状認識

平成30年4月より信用保証協会法に規定する保証協会の業務に経営支援が追加されたことを受け、中期事業計画に基づく経営支援スキームの一部見直しを行い、経営支援マインドの醸成を図ってきた。

経営支援においては、「経営支援強化促進補助金事業による専門家派遣」（以下「専門家派遣」という。）、認定支援機関による経営改善計画策定支援（405事業）等を活用し中小企業との接点を重視しながら、親身かつ積極的な経営支援を行っているところであるが、経営支援の効果検証の取組も求められている。

また、中小企業の経営課題解決のためには複数の機関が連携して支援することが有効であり、金融庁の取組方針の中でも地域金融機関に対して「公的金融との連携・協力」、「地域企業の生産性向上・地域経済の発展への貢献」が求められていることから、当協会も各支援機関と相互補完の関係を構築し、多面的に連携・共創していくことが必要である。

以上の現状認識を踏まえ、当協会の経営支援は、他の支援機関との連携を密にしながら経営支援スキームに基づき、企業のニーズに合わせ、適時適切に、そしてよりきめ細かく提供するため、次の具体的な課題に取り組む。

### (2) 具体的な課題

#### ア 経営支援、再生支援の強化

- (ア) 企業の課題をともに考え、解決策を探る取組
- (イ) 再生支援、再チャレンジ支援の充実
- (ウ) 支援機関との連携
- (エ) 経営支援スキームの浸透、経営支援ノウハウの蓄積、マインドの醸成
- (オ) 経営支援の効果的な実施に向けた検証の取組

#### イ 地方創生の取組

- (ア) ファンドへの出資等
- (イ) 創業支援の充実

(ウ) 事業承継支援の取組

### (3) 課題解決のための方策

#### ア 経営支援、再生支援の強化

(ア) 企業の課題をともに考え、解決策を探る取組

- a 企業訪問、「地区別経営セミナー及びお客様交流会」及び中小企業アンケートの実施等により、中小企業の実情やニーズを把握する。
- b 企業訪問において McSS 等の財務分析資料を用い、経営者と当協会職員が経営課題について認識を共有したうえで、専門家派遣等の最適な経営支援ツールを提供する。なお、経営支援ツールを提供する際は、必要に応じて金融機関と支援方針を共有し、連携して課題解決に取り組む。

(イ) 再生支援、再チャレンジ支援の充実

- a 事業再生、再チャレンジ支援が必要な中小企業に対しては、事業の実態把握を行いながら前向きに検討する。なお、支援が可能な企業については、円滑な再生、再チャレンジを実現させるため、経営者保証ガイドラインや連帯保証債務免除ガイドラインを適切に活用する。
- b 中小企業再生支援協議会等の支援機関と連携し、求償権消滅保証及び求償権一部放棄を含めた抜本的な事業再生に取り組む。

(ウ) 支援機関との連携

中小企業の経営に関する悩みや経営改善に関する相談等の際は、当協会が第一窓口としての機能を担い、金融機関、商工団体、認定支援機関及び各種専門家等との連携を通じて、当協会の支援ツールを提供する等課題解決に応じる体制を強化する。

(エ) 経営支援スキームの浸透、経営支援ノウハウの蓄積、マインドの醸成

- a 経営支援スキームの一層の浸透を図るとともに、中小企業が直面する経営課題の解決をサポートするため、最適な経営支援ツールの活用提案を推進する。なお、経営支援を伴う保証である経営支援保証については、経営支援先の資金調達ニーズを適切に把握することにより、きめ細かい対応を行う。
- b 上期は、経営支援担当者会議等により前年度の経営支援の振り返りを行い、好事例（ベストプラクティス）と、成果が出なかった事例を蓄積し、それぞれ分類することで経営支援の質の向上を図る。
- c 下期は事例を情報共有し、横展開を図ることで職員の経営支援マインドの醸成を図る。

(オ) 経営支援の効果的な実施に向けた検証の取組

a 上期は、ブロックや他協会からの情報収集を行い、参考としながら、効果測定のために計測を始めたデータの活用方法について経営支援推進担当者会議等で議論を行う。

b 下期は、上期の検討を踏まえ追加すべきデータの蓄積を開始する。

#### イ 地方創生の取組

##### (ア) ファンドへの出資等

a ファンドについて、各関係機関や他協会の出資先ファンド内容や出資額状況等を含めた情報収集を行いながら学習を深める。

b 地方創生を考えるうえで不可欠な地元大学等や取組に前向きな地方公共団体と情報交換を実施し、具体的な連携事項を検討する。

##### (イ) 創業支援の充実

a 「創業支援パッケージ」（いわてドリームパスポート）のPRを行い、浸透度を高め総合的な支援先数の増加を図る。

b 創業予定者や事業承継予定者に対し、入口の段階から専門的な助言、指導が受けられるよう外部専門機関との連携体制を構築し、具体的連携のあり方について検討する。

c 創業希望者との接点を拡大するため当協会主催の創業希望者向セミナーを開催し、創業希望者との交流を図る。

d 創業支援に係る覚書を締結した公庫及び商工団体との連携（創業者への計画策定支援、資金調達支援、開業後のフォロー等）における定期情報交換の中で、支援に係る連携の深化について検討する。

##### (ウ) 事業承継支援の取組

a 岩手県事業承継ネットワークの構成機関、岩手県事業引継ぎ支援センター及び各種専門家と連携し、企業の課題を共有したうえで当協会の専門家派遣による「事業承継サポート」等の活用を行う。

### 【期中管理部門】

#### (1) 現状認識

平成30年度の代位弁済は、引続き企業倒産が低水準で推移していること等から前年を大幅に下回っている。事故残高については、前年をやや上回っているが小康状態を保っており、条件変更債務残高も減少している。しかし、返済緩和や元金棚上の暫定的な条件変更を繰り返している企業の一部において、法的手続き申請等による倒産も発生している状況にあり、今後経営改善が進まず事業継続を断念するような企業倒産の増加が懸念される。

以上の現状認識を踏まえ、金融機関と連携し適時適切に実態把握を行い、事業の再生に向けた支援を行うことが重要であり、次の具体的な課題に取り組む。

## (2) 具体的な課題

### ア 早期期中管理

- (ア) 金融機関と連携し、延滞先、事故先及び保証料未納先への早期対応
- (イ) 条件変更を繰り返している企業への事業再生の支援

## (3) 課題解決のための方策

### ア 早期期中管理

- (ア) 金融機関と連携し、延滞先、事故先及び保証料未納先への早期対応
  - a 「延滞・事故保証債務ランク別実態報告書」に記載されている企業については、決算書を徴求のうえ業績動向等を把握する。  
また、金融機関とヒアリングを実施し、実態把握の必要な先については連携して企業訪問を行い、速やかに事業継続の可能性を検討のうえ対応方針等認識を共有する。事業継続が見込まれる企業については、必要に応じて専門家派遣等の経営支援ツールを活用しながら、金融機関担当者と協働による正常化に向けた支援を行う。
  - b 休業、廃業、法的整理移行等、代位弁済が避けられない企業については速やかに代位弁済手続きを進める一方で、事業を継続中で一定の収益性や将来性がある等再生の可能性がある企業については抜本再生の道を前向きに検討する。
  - c 保証料未納先については、金融機関より経営状況を含め情報収集のうえ「未収保証料明細表」により管理を徹底するとともに、経営課題を有する企業に対しては、必要に応じて金融機関と協働により解決のための支援を行う。
- (イ) 条件変更を繰り返している企業への事業再生の支援
  - 返済緩和や元金棚上等の条件変更を繰り返している企業については、決算書を徴求のうえ経営改善計画に対する実績状況を検証する。収支実績が改善され正常弁済が見込まれる企業については、経営支援保証による正常化に向けた支援を行う。  
また、改善が遅れている企業については、金融機関と連携したモニタリング訪問を実施のうえ実態把握を行い、経営改善のためのサポートを行う。

## 【回収部門】

### (1) 現状認識

第三者保証人の原則非徴求、有担保求償権の減少、求償権関係人の高齢化等から求償権の質は低下し、回収を取巻く環境は年々厳し

さを増している。

また、東日本大震災から8年が経過したが、未だ再建途上の関係者も居り、引続き柔軟な対応が求められている。

こうした状況の中、回収部門における基本ポリシーの考え方に沿って適正な回収に努め、事業を継続しながら返済履行している債務者については再生、再チャレンジの目線で積極的に支援していくとともに、効率性を意識した管理体制整備、管理事務の合理化にも取り組んでいく。

## (2) 具体的な課題

- ア 適切な対応による回収の最大化
- イ 事業再生等の対応
- ウ 求償権管理の効率化に向けた体制整備

## (3) 課題解決のための方策

- ア 適切な対応による回収の最大化
  - (ア) 代位弁済が避けられない案件で定列入金及び担保処分が見込まれる先については、期中段階における交渉に回収担当者が同席し、代位弁済後の初動対応につなげる。
  - (イ) 無担保求償権については、関係人の生活実態を把握のうえ、心情等を考慮しながら定例回収の最大化を図る。
  - (ウ) 有担保求償権については、所有者の実情も勘案のうえ、任意売却の場合は関係人の同意のもと信頼できる不動産業者や金融機関に情報提供を行い、競売の場合は物件情報をホームページ及び保証月報に掲載し、物件売却の促進を行う。
  - (エ) 関係人死亡や行方不明等により入金や交渉が途絶えている先については、弁護士、調査機関等を活用して相続や居所等の調査を行って交渉再開を図り、弁済を促すとともに状況に応じ法的手続きを行う。
  - (オ) 弁護士等への債務整理委任案件は、その進捗を確認し回収の早期着手を図る。
  - (カ) 一定期間定列入金を継続している求償権関係人について、一部弁済による連帯保証債務免除ガイドラインの活用を図る。
- イ 事業再生等の対応
  - (ア) 営業継続中の債務者の状況を把握し、早期に再生が可能と判断できる先については、求償権消滅保証や再生スキームとしての求償権一部放棄等について企業支援課、保証担当部署及びサービサーと連携し、取組を推進する。

(イ) 「経営者保証ガイドライン」に基づく保証債務整理の申出があった場合は、適切に対応する。

#### ウ 求償権管理の効率化に向けた体制整備

(ア) 回収が見込まれず管理の実益に乏しい求償権について早期に管理事務停止措置を講じ、また、管理事務停止先で求償権整理が可能なものは遅滞なく手続きを行う。

(イ) 保証協会サービサーと情報共有及び個別ヒアリングを実施し、効率的活用を行う。

(ウ) 求償権回収管轄の見直し後の状況を検証するとともに、管理事務の合理化を検討する。

### 【その他間接部門】

#### (1) 現状認識

ア 中小企業の悩みや課題解決のパートナーになるためには、専門的なスキルやコミュニケーションスキルの向上が重要であり、そのためには職員を体系的に育成するとともに、職員が持てる能力を最大限に発揮できる働きやすい職場環境、組織風土を作る必要がある。

また、併せて引き続き中長期的な視野を持って採用活動を展開するとともに、協会が取り組んでいる業務内容や情報を広く知ってもらうため、広報活動を効果的に展開し、認知度向上に取り組む。

イ 信用保証協会は、社会的規範、倫理、各種法令及び内部規程を遵守し、コンプライアンスを基本とした業務運営を行うことが重要であり、社会的信頼の確立が必要不可欠である。

不祥事発生防止のため、コンプライアンス等の啓発活動による職員の倫理観向上や反社会的勢力排除の活動推進を実施することが重要である。

また、東日本大震災等の経験を生かし、職員の安全と業務の迅速な復旧を図るため、事業継続計画（BCP）に基づく訓練を実施し、緊急事態に備える必要がある。

なお、個人情報については、適正な個人情報保護を図るため各部署で点検計画を策定し、定期的に点検するとともに監査を実施して適正な管理を行う必要がある。

#### (2) 具体的な課題

ア 広報活動の充実と認知度の向上

- イ 組織体制及び職場環境の整備
- ウ 人材育成の推進と検証
- エ コンプライアンス、反社会的勢力排除の徹底
- オ 個人情報保護の徹底

### (3) 課題解決のための方策

#### ア 広報活動の充実と認知度の向上

- (ア) マスメディア、ホームページ等を活用して情報発信するとともに、ターゲットを意識した広報戦略を検討する。
- (イ) インターンシップの開催及び採用イベント、大学生向け業界研究等に積極的に参加し、協会知名度の向上を図る。

#### イ 組織体制及び職場環境の整備

- (ア) 職場と業務の改善提案を促すことにより改善に対する意識高揚を図るとともに、業務効率を向上させる取組を促進する。
- (イ) ストレスチェックと職員満足度調査を実施し、分析結果をもとに改善への取組を検討することにより職員が明るく健康的に働ける職場作りに繋げる。
- (ウ) 業務の円滑化と風通しの良い職場環境の醸成のため、グループウェアの活用を促進することとし、役職員が活用し易い仕組みづくりを検討する。

#### ウ 人材育成の推進と検証

- (ア) 中長期的な視野で人材育成に向けた研修、教育に引続き取り組むこととし、特に新入職員を始め若手職員の研修に注力するとともに、研修内容や制度を不断に点検してより効果的な研修となるように取り組む。
- (イ) 連合会が実施する信用調査検定や中小企業診断士等の公的資格の取得を奨励する。
- (ウ) 資格保有者を内部研修等講師に活用する。

#### エ コンプライアンス、反社会的勢力排除の徹底

- (ア) コンプライアンス・プログラムに基づきコンプライアンス委員会（年4回）やコンプライアンス担当者会議（年4回）を開催し、コンプライアンス態勢の維持・強化を図る。

- (イ) 「反社会的勢力との対応マニュアル」に基づき研修等を実施し、組織を挙げて反社会的勢力からの介入、不法・不当要求の排除を行う。
- (ウ) 日常モニタリング活動シート、コンプライアンスチェック及びマナー調査等の各調査を実施し、職員の倫理観向上を図り、不祥事発生防止に努める。
- (エ) コンプライアンス、メンタルヘルスをテーマとした職場内研修の実施及びコンプライアンスニュースの発行により職員の啓発活動を行う。
- (オ) 事業継続計画（BCP）に基づく訓練を行う。

#### オ 個人情報保護の徹底

- (ア) 点検責任者は、個人データ管理規程等に基づき個人データ取扱点検の年間計画を策定し、定期的に点検・報告を実施する。
- (イ) 各部署からの個人データ取扱点検報告書により管理状況を把握するとともに、個人データの取扱状況の点検・監査規程に基づいた監査を実施し、必要に応じて改善を指導する。

### 3. 事業計画

(単位：百万円、%)

	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
保証承諾	87,000	104.8	100.0
保証債務残高	220,000	97.3	96.9
保証債務平均残高	222,450	96.4	97.0
代位弁済 (元利)	3,400	103.0	264.4
実際回収(元損)	610	75.3	80.8
求償権残高	951	138.6	352.9